



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Consolidación de Sistema Financiero Comunitario para Impulso Economías Locales

Nro. Proyecto: GU-S1012 - Nro. Operación: ATN/SF-10507-GU, SP/SF-07-06-GU

**Propósito:** El propósito es contribuir a la consolidación de un modelo de servicios financieros rurales de base comunal impulsado por CDRO/REFICOM

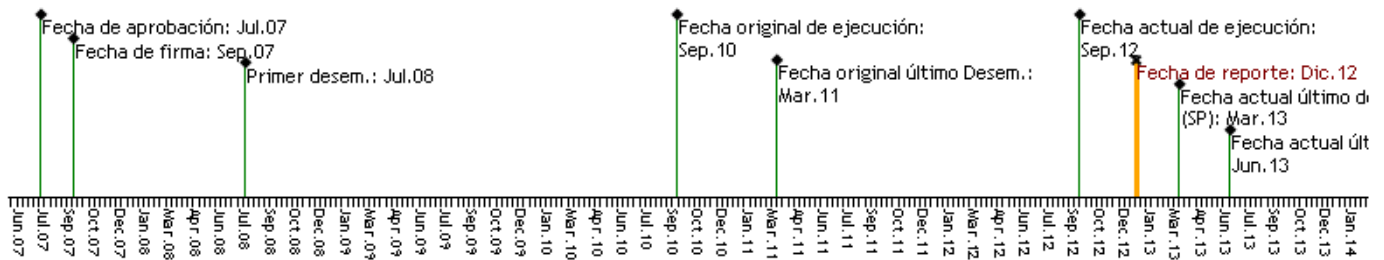
**País Administrador**  
GUATEMALA

**País Beneficiario**  
GUATEMALA

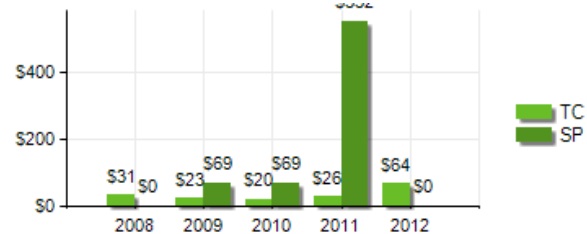
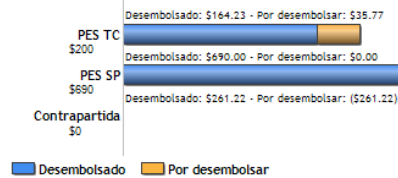
**Agencia Ejecutora:** ASOCIACION DE COOPERACION PARA EL DESARROLLO RURAL DE OCCIDENTE

**Líder equipo de diseño:** Campero, Fernando  
**Líder equipo de supervisión:** Rossell, Nicole

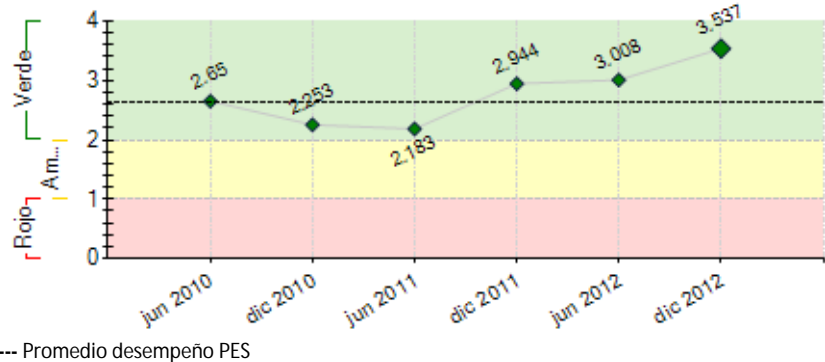
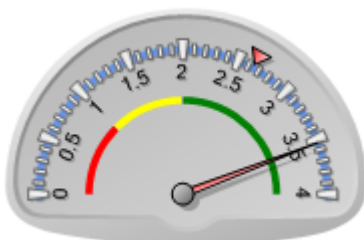
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS (EN MILES DE USD)



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO

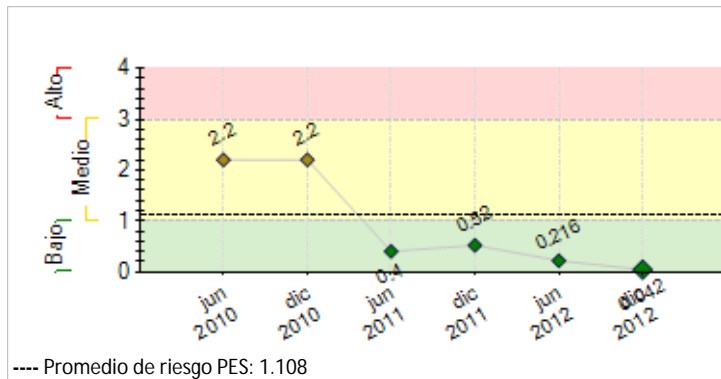


### RIESGOS EXTERNOS

#### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

Administración Financiera: 0  
Adquisiciones: 0  
Capacidad Técnica: 0



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

## Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El fortalecimiento de REFIKOM-CDRO a través del proyecto ha permitido iniciar un proceso de transformación hacia la constitución de la Cooperativa REFIKOM R.L.

REFIKOM-CDRO, (i) Está expuesta a la variable de riesgo, que la morosidad de la cartera se incremente, siendo un riesgo de todo proyecto del microcrédito, específicamente en etapas de rápida expansión, (ii) la exposición de producirse variables como los **fenómenos climáticos**; tormentas, huracanes, inundaciones y las **variables macroeconómicas** mundial, mermaría la capacidad de repago del crédito del microempresario.

(i) se garantizará el análisis del crédito, supervisión y seguimiento en la recuperación de la cartera, (ii) se mantendrá un constante monitoreo de la variable mora, estableciendo las acciones apropiadas en la política, reglamento crediticio y financieras para reducir, mitigar y mantener los riesgo de morosidad en los estándares de las mejores prácticas de la Instituciones microfinancieras, (iii) se fortalecerá la unidad de auditoría interna para mejorar y garantizar el control interno de Asociación CDRO el programa de REFIKOM y sus red de agencias,

## Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Es importante que una vez se realice la conversión a Cooperativa se haga de conocimiento del Banco para poder modificar los contratos del préstamo del Banco para la sustitución del deudor.

La intervención del Banco en el seguimiento al proyecto posterior a la evaluación intermedia, fue clave para lograr mejorar indicadores y dinamizar la ejecución de la cartera a desemolsar utilizando recursos del Banco. El apoyo del nuevo coordinador fue una gran parte del éxito de este proyecto.

## Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

REFIKOM-CDRO, ha financiado con recursos del proyecto al 31: (i) 196 mujeres y 288 hombres, fondos BID y contrapartida Institucional se ejecutó el proyecto, (ii) financiando actividades micro-empresariales; comercio, artesanías, agrícola, pecuario, vivienda progresiva en 41 comunidades objetivo cumplido, (iii) 31 diciembre de 2012 un crecimiento en el indicador de financiamiento en la gestión global a través del crédito incluyendo aporte local 367.67% con relación meta establecida del proyecto, (iv) saldo cartera bruta del sistema 131.34% con relación a la meta, (v) al 31/12/2012 se ha atendido con recursos del proyecto 484 microempresarios 101.89% con relación a la meta, (vi) se ha incrementado el monto de US\$ 1,173,519.00 de la cartera de créditos logrando un 151.74% de la autosuficiencia financiera, (vii) al 31/12/2012 se han finalizado 9 consultorías: Línea de base, estudio de mercado, planificación estratégica, productos de vivienda, política ambiental, actualización del sistema SIEM 7.3, recursos humanos, control interno y empresarialidad rural, una consultoría en proceso de ejecución (implementación Software SIM.NET), (viii) en la cooperación técnica se ha ejecutado del presupuesto global, fondos BID y aporte local US\$ 1,115,474.50 que representa el 96.83% según lo presupuestado, (ix) se realizaron auditorías externas de los tres periodos contables 2009, 2010 y 2011, (x) evaluación intermedia del proyecto realizado por el BID, (xi) la administración presentó los informes oportunamente de la gestión y progreso de los indicadores y sus resultados del proyecto BID.

## Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

CDRO realizó una importante labor en mejorar sus indicadores financieros lo cual es importante reconocer.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
<b>Propósito:</b>  El propósito es contribuir a la consolidación de un modelo de servicios financieros rurales de base comunal impulsado por CDRO/REFIKOM	P.11 Número de ME que han accedido al crédito con recursos del proyecto en la zona de intervención (acumulado)	0				615 Sep 2012	484 Dic 2012	
	P.12 Incremento mayor o igual del valor en US\$ de la cartera de créditos CDRO/REFIKOM con respecto a su nivel al inicio del proyecto.	0				900000 Sep 2012	3309069.33 Dic 2012	
	P.13 Porcentaje máximo de cartera en riesgo (mayor a 30 días) de CDRO/REFIKOM.	5	5	5	5	5 Sep 2012	4.37 Dic 2012	
	P.14 Porcentaje de autosuficiencia financiera de CDRO/REFIKOM.	0	130 Sep 2008	130 Sep 2009		130 Sep 2012	151.74 Dic 2012	
	P.15 Número mínimo de organizaciones comunales (agencias o ACD) que cumplen con los requisitos de elegibilidad del Proyecto e intermedian recursos del mismo.	0				12 Sep 2012	10 Dic 2012	
<b>Componente 1: Financiamiento Reembolsable</b>  <b>Peso:</b> 33%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	C1.11 Número de Clientes activos del proyecto al final del periodo.	0				475 Sep 2012	484 Dic 2012	Finalizado
	C1.12 Número mínimo de nuevas comunidades rurales adicionales atendidas por CDRO/REFIKOM con recursos del proyecto, llegando a un total de 28.	0				6 Sep 2012	41 Dic 2012	Finalizado
	C1.13 Valor en US\$ de la cartera de Créditos Bruta del Sistema	0				3700000 Sep 2012	4836663 Dic 2012	Finalizado
	C1.14 Incremento del saldo de la cartera del proyecto en US\$	0				900000 Sep 2012	3309069.33 Dic 2012	Finalizado

					Sep 2012	Dic 2012	
<b>C1.15</b>	Numero de personas atendidas con los productos crediticios de vivienda y de crédito al nuevo emprendedor (combinada).	0			135	439	Finalizado
					Sep 2012	Dic 2012	

**Componente 2:** Fortalecimiento del programa de crédito rural de CDRO/REFICOM

**Peso:** 33%

**Clasificación:** Muy Satisfactorio

<b>C2.11</b>	Promedio de operaciones crediticias por oficial de crédito.	0			114	121	Finalizado
					Sep 2012	Dic 2012	
<b>C2.12</b>	Creado e implementado el producto crediticio de vivienda.	0			1	1	Finalizado
					Sep 2012	Dic 2012	
<b>C2.13</b>	Política de calces financieros de tasa de interés, moneda y plazos en aplicación en REFICOM	0			1	1	Finalizado
					Sep 2012	Dic 2012	
<b>C2.14</b>	Creado e implementando el producto crediticio para nuevas emprendedoras.	0			1	0	Finalizado
					Sep 2012	Jun 2011	
<b>C2.15</b>	Porcentaje de niveles jerárquicos de la red REFICOM que se ha capacitado, aplican las funciones y asume las responsabilidades definidas en manuales y reglamentos.	0			100	100	Finalizado
					Sep 2012	Dic 2012	
<b>C2.16</b>	La Dirección Gral. de REFICOM y mandos medios reciben al menos mensualmente reportes del desempeño de la institución y realizan ajustes	0			1	1	Finalizado
					Sep 2012	Dic 2012	
<b>C2.17</b>	Se ha implementado unidad de auditoría interna	0			1	1	Finalizado
					Sep 2012	Dic 2012	
<b>C2.18</b>	Porcentaje de las organizaciones comunitarias participantes de la red que muestran crecimientos en sus carteras de al menos un 20%, y se mantienen elegibles para recibir los recursos del Financiamiento.	0			75	84.62	Finalizado
					Sep 2012	Dic 2012	

**Componente 3:** Programa de Empresariedad Rural de formación de emprendedores

**Peso:** 34%

**Clasificación:** Muy Satisfactorio

<b>C3.11</b>	Numero de emprendedoras y emprendedores asistidos con servicios de desarrollo empresarial provistos por CDRO	0			100	106	Finalizado
					Sep 2012	Dic 2012	
<b>C3.12</b>	Numero de estos nuevos emprendedores y/o emprendedoras han accedido a préstamos del producto crediticio desarrollado para este grupo meta.	0			45	160	Finalizado
					Sep 2012	Dic 2012	

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 [*] Condiciones previas	5	Ene 2011	5	Feb 2011	Logrado tarde

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
- [X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

#### SECCIÓN 4: RIESGOS

##### RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. REFICOM-CDRO: (i) Los fenómenos climáticos; tormenta tropical Agatha, huracanes, inundaciones que afecto fuertemente a las comunidades de la región de occidente del país, afectando severamente en la agricultura, comercio, economía e infraestructura de los microempresarios, afectando en la demanda de créditos e indicadores de cartera, (ii) factores macroeconómicos; la crisis mundial económica y financiera de Estados Unidos y Europa del 2008 se sintieron los efectos a partir del 2009 en el país, afectando la reducción de la cartera y cumplimiento de indicadores financieros del proyecto BID.	Bajo	Se entrego a CDRO: (i) la guía preparada por el SDS/MSM en 2002 sobre como prevenir y reducir el impacto de desastres naturales sobre instituciones de microfinanzas difunda entre las organizaciones comunitarias de a red y la aplicación en las operaciones, (ii) mantendran la postulación y buscará calificar al mecanismo de Liquidez de Emergencia ("ELF"), financiado por FOMIN.	Project Coordinator
2. REFICOM-CDRO, (i) Está expuesta a la variable de riesgo, que la morosidad de la cartera se incrementa, siendo un riesgo de todo proyecto del microcrédito, específicamente en etapas de rápida expansión, (ii) la exposición de producirse variables como los fenómenos climáticos; tormentas, huracanes, inundaciones y las variables macroeconómicas mundial, mermaría la capacidad de repago del crédito del microempresario.	Bajo	REFICOM-CDRO, (i) Se mantendrá una constante verificación y diversificación de la cartera, (ii) se mantendrá el contacto directo de los asesores de negocios con las usuarias y usuarios para motivar el interés de los microempresarios en la importancia de su formación e inversión en proyecto rentables favoreciendo la economía familiar, (iii) se garantizará un buen análisis del crédito, supervisión y seguimiento en la recuperación de la cartera crediticia, (iv) Se mantendrá la asistencia técnica a las organizaciones comunitarias en la implementación de política, reglamento crediticio y financieras en el control de la morosidad, (v) se mantendrá un constante monitoreo de la variable de mora, estableciendo las medidas y acciones apropiadas en la política, reglamento crediticio y financieras para reducir, mitigar y mantener los riesgos de morosidad en los estándares de las mejores prácticas de la Instituciones microfinancieras, (vi) se mantendrá el uso de la guía para la evaluación de riesgo ambiental, (vii) se ha implementado la unidad de auditoría interna para mejorar y garantizar el control interno de Asociación CDRO el programa de REFICOM y sus agencias.	Project Coordinator
3. REFICOM-CDRO, (i) Está expuesta a la variable de riesgo, que la morosidad de la cartera se incrementa, siendo un riesgo de todo proyecto del microcrédito, específicamente en etapas de rápida expansión, (ii) la exposición de producirse	Bajo	REFICOM-CDRO, (i) Se mantendrá una constante verificación y diversificación de la cartera, (ii) se mantendrá el contacto directo de los asesores de negocios con las usuarias y usuarios para motivar el interés de los microempresarios en la importancia de su formación e inversión en proyecto rentables favoreciendo la economía familiar, (iii) se garantizará un buen análisis del crédito, supervisión y	Project Coordinator

variables como los fenómenos climáticos; tormentas, huracanes, inundaciones y las variables macroeconómicas mundial, mermaría la capacidad de repago del crédito del microempresario.

seguimiento en la recuperación de la cartera crediticia, (iv) Se mantendrá la asistencia técnica a las organizaciones comunitarias en la implementación de política, reglamento crediticio y financieras en el control de la morosidad, (v) se mantendrá un constante monitoreo de la variable de mora, estableciendo las medidas y acciones apropiadas en la política, reglamento crediticio y financieras para reducir, mitigar y mantener los riesgos de morosidad en los estándares de las mejores prácticas de la Instituciones microfinancieras, (vi) se mantendrá el uso de la guía para la evaluación de riesgo a

4. REFICOM-CDRO, (i) Está expuesta a la variable de riesgo, que la morosidad de la cartera se incrementa, siendo un riesgo de todo proyecto del microcrédito, específicamente en etapas de rápida expansión, (ii) la exposición de producirse variables como los fenómenos climáticos; tormentas, huracanes, inundaciones y las variables macroeconómicas mundial, mermaría la capacidad de repago del crédito del microempresario.

Bajo

REFICOM-CDRO, (i) Se mantendrá una constante verificación y diversificación de la cartera, (ii) se mantendrá el contacto directo de los asesores de negocios con las usuarias y usuarios para motivar el interés de los microempresarios en la importancia de su formación e inversión en proyecto rentables favoreciendo la economía familiar, (iii) se garantizará un buen análisis del crédito, supervisión y seguimiento en la recuperación de la cartera crediticia, (iv) Se mantendrá la asistencia técnica a las organizaciones comunitarias en la implementación de política, reglamento crediticio y financieras en el control de la morosidad, (v) se mantendrá un constante monitoreo de la variable de mora, estableciendo las medidas y acciones apropiadas en la política, reglamento crediticio y financieras para reducir, mitigar y mantener los riesgos de morosidad en los estándares de las mejores prácticas de la Instituciones microfinancieras, (vi) se está implementando la unidad de auditoría interna para mejorar y garantizar el control de Asociación CDRO el programa de REFICOM y sus agencias.

Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 4 RIESGOS VIGENTES: 4 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. REFICOM-CDRO, (iii) se mantendrá un constante monitoreo de la variable de mora, estableciendo las acciones apropiadas en la política, reglamento crediticio y financieras para reducir, mitigar y mantener los riesgos de morosidad en los estándares de las mejores prácticas de la Instituciones microfinancieras.	Sustainability	Ajpop Caciá, Manuel Helindo
2. REFICOM-CDRO, (ii) Se mantendrá una constante diversificación de la cartera, el contacto directo de los asesores de negocios con las usuarias y usuarios para motivar el interés de los microempresarios en la importancia de su formación e inversión en proyecto rentable favoreciendo la economía familiar.	Sustainability	Ajpop Caciá, Manuel Helindo
3. La salida del mercado del proveedor MFSI del Software SIEM, dicho evento o riesgo REFICOM no lo tenía contemplado o previsto presupuestariamente la adquisición de un nuevo Software, la exposición de riesgo de dicho evento la institución ejecutora se vería afectada para la generación de control, información inmediata en la toma de decisiones de su gestión financiera de proyectos y otros.	Sustainability	Ajpop Caciá, Manuel Helindo